

ТЕМА 5. СТИМУЛЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

ПЛАН

1. Теорії мотивацій та концептуальні підходи до їх використання у різних економічних системах
2. Ринкові підходи стимулювання праці персоналу.
3. Зарубіжний досвід формування та використання сучасних теорій мотивації
4. Оплата праці як форма матеріального стимулювання персоналу
5. Сучасні мотиваційні механізми заохочення персоналу до ефективної праці
6. Методи оцінки результативності від впровадження мотиваційних механізмів

1. Теорії мотивацій та концептуальні підходи до їх використання у різних економічних системах. На сьогодні в основі ефективного управління персоналом підприємства виділено *мотиваційну функцію менеджменту*, яка базується на використанні взаємозв'язків таких понять як *мотив і стимул*. Досвід показує, що навіть досконало складені плани й сучасна структура організації мало чого варта, якщо не виконується фактична робота щодо формування мотиваційних механізмів заохочення до ефективної праці. Слід зазначити, що спроби пояснити поведінку людини і сприяти підвищенню трудової діяльності робилися вже на перших етапах зародження суспільного виробництва. Під різними назвами і з різних позицій науковці і практики почали досліджувати те, що сьогодні називається проблемою мотивації, тобто різні аспекти активізації, заохочення, стимулювання людини до праці. Існує ряд визначень мотивації і мотивів, вживається багато термінів для виявлення головного в мотивації, а саме: процесу, що відбувається в людині, який направляє її поведінку і визначає її вибір, іншими словами, спонукає людину поводити себе в конкретній ситуації певним чином. Зрозумівши процес мотивації, можна значно краще пояснити поведінку людей в процесі виробництва або у різних інших ситуаціях.

Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації. Мотив (від фр. *motif*) – це спонукання людини до активності, пов'язане з намаганням задовольнити певні потреби. Внаслідок усвідомлення і переживання потреб у людини виникають певні спонукання до дій, внаслідок яких ці потреби задовольняються. Стимул – (від лат. *stimulus* – загострена палиця, якою поганяють тварин) – зовнішній

вплив на людину, групу, організаційну систему, що впливає на процес і результати трудової діяльності.

У сучасній зарубіжній і вітчизняній економічній літературі виділяють такі поняття, як система мотивації і механізм мотивації. *Система мотивації* існує незалежно від соціально-економічних формацій, параметри її є сталими і групуються за ознаками мотивів – матеріального, соціального, статусного, духовно-інтелектуального. *Механізм мотивації* – це комплекс засобів соціально-економічного і морально-психологічного характеру, які є спонукальними мотивами до праці, гальмують або підсилюють їх.

Задачі мотивації:

- визнання праці співробітників, що досягли значних результатів, із метою подальшого стимулювання їх творчої активності;
- демонстрація ставлення фірми до високих результатів праці;
- популяризація результатів праці співробітників, що отримали визнання;
- використання різних форм визнання заслуг;
- забезпечення процесу підвищення трудової активності, що є ціллю керівництва тощо.

Мотивація охоплює інтелектуальні, фізіологічні й психологічні процеси, що в конкретних ситуаціях визначають, наскільки рішуче діє працівник і в якому напрямку зосереджує свою енергію. Розуміння мотивів і потреб дає ключ до пояснення всіх видів організаційної діяльності. Датський психолог К.Д. Мадсон виділив дев'ятнадцять основних мотивів та об'єднав їх у чотири групи:

I – органічні мотиви: голод, спрага, статевий потяг, материнське почуття, відчуття болю, холоду, спеки, анальні потреби, потреба дихати.

II – емоційні мотиви: страх чи прагнення до безпеки, агресивність.

III – соціальні мотиви: прагнення до контактів, прагнення до влади, прагнення діяльності.

IV – діяльні мотиви: потреба в досвіді, потреба у фізичній діяльності, цікавість (інтелектуальна діяльність), потреба в збудженні (емоційна діяльність), прагнення до творчості (комплексна діяльність).

Еволюція розвитку початкових концепцій мотивації в історичному аспекті висвітлена у табл. 13.1.

Отже, викладені вище концепції – особисте спонукання та «батога та коржика» були широко розповсюджені до XX ст., а також на їх основі були розроблені й інші теорії, яким надають перевагу нині. З початку XX ст. починається вирішення проблеми мотивації з урахуванням психологічних

аспектів, де провідною була система Ф.Тейлора, що змінила погляди на продуктивність праці

Зараз загально визнано, що основні припущення, які закладені в початкових концепціях мотивації, носять більш теоретичний характер. У практиці один до одного вони не проявляються. Проте їх необхідно вивчати з метою формування ефективних механізмів управління працею та забезпечення виконання завдань організації з найменшими витратами праці.

Таблиця 13.1. Еволюція розвитку «мотивації»

I етап	
Метод «батога та коржика» мав місце ще до нашої ери [7]. У своїх проявах тривав до XIX століття. Ще в стародавніх переказах, міфах можна знайти багато історій, в яких королі тримають нагороду перед очима названого героя чи заносять меч над його головою. Люди боялися погроз і були вдячні за все, що дозволило їм та їхнім сім'ям вижити. Це і було для них стимулом.	
II етап	
Кінець XIX століття. Опублікована праця Адама Сміта «Дослідження про природу і причини багатства народів» [8]. Провівши досліди, Сміт зробив висновки, що людина завжди, за першої наданої їй можливості буде намагатися покращити своє економічне становище. У цей період світогляд людини змінюється, злиденне життя на межі голоду її не влаштовує, мізерні заробітки не задовольняють.	
III етап	
Початок XX століття характеризується досягненнями в галузі техніки та технології. У 1910 році виникла «Школа наукового управління», основоположник – Ф.Тейлор [9]. Мотивація за типом «батога і коржика» потребує вдосконалення. Ф.Тейлор та його сучасники визначають поняття «достатній денний виробіток» та пропонують оплачувати вище працю тих, хто виготовляє більше продукції. Внаслідок раціонального використання даного методу та поєднання з досягненнями технологій збільшилася продуктивність праці. Заміна ручної праці машинною призвела до покращення умов праці та життєвого рівня людей. Стає зрозумілим, що не завжди простий «коржик» примушує людину працювати ефективніше. Виникає необхідність у пошуку вирішення проблеми мотивації в психологічному аспекті.	
IV етап	
1920–1924рр. Вперше, застосовуються в управлінні психологічні мотиви вченими Тейлором Ф. та Гілбрейтом Дж. [10,11]. З появою роботи Елтона Мейо [12] визначається необхідність вивчення умов праці людини та її поведінки на робочому місці. Було доведено, що покращивши умови праці (введення перерв для відпочинку працівників, що давало змогу їм спілкуватися), отримали позитивний результат, а саме: робота приносила певне задоволення, збільшилася продуктивність праці та виробіток значно зріс. Дані дослідження поклали початок науковому управлінню працею.	

V етап

1920–середина 1950 років. На основі розробок Елтона Мейо у Хоторні засновується новий напрям у менеджменті – концепція «людських відносин»[12]. Але модель мотивації, що адекватно б пояснила спонукаючі мотиви до праці, так і не була розроблена
--

VI етап

1940–дотепер. Виникнення і розвиток психологічних мотивацій праці, що базуються на врахуванні та використанні економічних і соціально-психологічних аспектів сучасного виробництва. Основні автори: А.Маслоу, Д.МакКлеланд, Д.Герцберг, Л.Портер, Е.Лоулер [13, 14,15,16,17]
--

2. Ринкові підходи стимулювання праці персоналу. Стимулювання праці, як спосіб управління персоналом, припускає використання усіх існуючих форм і методів регулювання трудової поведінки. Це вимагає чіткої систематизації стимулів трудової діяльності, виявлення загальних рис і відмінностей між ними, забезпечення їх гармонійної взаємодії. Мотиви, які формуються у людини під впливом безлічі обставин, включаються під впливом стимулів. Існує матеріальне і нематеріальне стимулювання.

Нематеріальні стимули можуть виступати в різній формі, їх різноманітність обмежується тільки можливостями організації і потребами працівників. Якщо конкретні стимули відповідають потребам тієї або іншої категорії працівників, то вони володіють великою мотиваційною дією.

До нематеріальних форм мотивації належать: творче стимулювання; організаційне стимулювання; корпоративна культура; моральне стимулювання; стимулювання вільним часом; стимулювання навчанням.

Сучасним проблемам **матеріального стимулювання** праці приділяється достатньо уваги. Формування ринкових відносин і орієнтація на економічні методи управління припускає використання принципово нових підходів до оцінки матеріального стимулювання праці. Огляд наукової літератури дозволяє зробити висновок, що на сьогодні не існує єдиної методики оцінки ефективності матеріального стимулювання праці працівників.

Як показують дослідження, в комплексі стимулів трудової діяльності найбільш поширеним і значущим виглядом є матеріальне стимулювання, яке регулює поведінку працівника на основі використання різних матеріальних грошових і негрошових видів заохочень і санкцій. Механізм його базується на створенні умов для реалізації прагнення працівника задовольняти свої потреби у грошах, як загальному еквіваленті – засобі обміну на найрізноманітніші матеріальні і духовні блага, що проводяться в суспільстві. Споживання цих благ

спричиняє за собою розвиток суспільства, зростання його добробуту і якості життя у ньому.

Система матеріального стимулювання – це один із найбільш дієвих інструментів управління, що дозволяють впливати на ефективність діяльності працівників і усієї компанії в цілому. Налаштована відповідно до стратегічних і тактичних орієнтирів компанії, система матеріального стимулювання дозволить менеджерам цілеспрямовано управляти мотивацією співробітників та підвищити продуктивність і зацікавленість персоналу.

Існує **постійне і змінне** матеріальне стимулювання. Постійна частина націлена на задоволення базових потреб працівника і членів його сім'ї, забезпечує формування відчуття стабільності, упевненості в завтрашньому дні, захищеності працівника тощо. Змінна частина орієнтує на досягнення заздалегідь заданих організаційних цілей, відображає індивідуальний внесок працівника в кінцеві результати діяльності підрозділу та підприємства в цілому.

Основним елементом постійної частини матеріального стимулювання є посадовий оклад, який визначається залежно від мінімального розміру оплати праці на підприємстві і рівня оплати праці, що склався на ринку праці з урахуванням таких додаткових чинників, як рівень освіти, особливий характер роботи, стаж і досвід за посадою.

Головною і найбільш широко вживаною на практиці формою змінної частини стимулювання є премії. Преміювання, як метод стимулювання, пропонує заохочення персоналу за досягнення показників, що перевищують суспільну норму результатів праці.

Окрім прямого матеріального стимулювання, яке полягає у виплаті заробітної плати, премій та доплат, існує непряме. На сьогодні до традиційних форм **непрямого матеріального стимулювання** належать: медичне страхування і оплата мобільного зв'язку, транспортне обслуговування, оплата живлення і абонементів у спортивні клуби, крім того, для стимулювання управлінського персоналу використовується придбання за рахунок засобів працедавця квитків на літак, закріплення місця на парковці, що охороняється, надання кредитів, організація антистресових і заходів дозвілля.

Непряме стимулювання або соціальний пакет має принципово важливе значення в стимулюванні управлінського персоналу, оскільки є, на сьогодні, однією з головних переваг підприємства перед конкурентами є вкладення у розвиток і соціальне забезпечення персоналу. Соціальний пакет так само, як і решта всіх складових матеріального стимулювання, повинен носити

індивідуальний характер щодо кожного управлінського працівника, в той час – і стимулювати роботу управлінського персоналу підприємства як команди.

Матеріальні і нематеріальні стимули взаємно доповнюють і узагальнюють один одного. Наприклад, отримання нової посади і відповідно підвищення заробітної плати дають не тільки можливість отримання додаткових матеріальних благ, але і більшу популярність, тобто задоволення моральних потреб.

Стимулювання персоналу підприємства має широкий спектр дії і ряд інструментів заохочення, при цьому до кожного працівника необхідний особистий підхід, щоб чітко виявити його переваги і бажання. Завдання керівника полягає у визначенні саме ефективних методів стимулювання своїх працівників для досягнення поставленої мети підприємства.

Ефективність діяльності можна визначити на основі прямих та непрямих методів. До *прямих* належать: продуктивність праці, ефективність виробництва, рентабельність виробництва інші.

Непрямими вважаються: сприятливий клімат у колективі, соціальну адаптацію тощо. Такі методи не піддаються кількісній оцінці, це є якісні показники. Проте вони чинять вплив на конкретну людину, її зацікавленість роботою, формують її поведінку і впливають на результати праці.

3. Зарубіжний досвід формування та використання сучасних теорій мотивації. Систематичне вивчення мотивації з психологічної точки зору не дає змоги визначити точно, що ж спонукає людину до праці. Але дослідження поведінки людини в процесі праці дає деякі загальні пояснення мотивації і дозволяє створити прагматичні моделі мотивації персоналу на робочому місці. Наукові школи усі теорії мотивації поділяють на дві категорії: змістовні й процесуальні.

Змістовні теорії мотивації базуються на ідентифікації тих внутрішніх сподівань (що називаються потребами), які примушують людей діяти так, а не інакше. Сутність змістовних теорій мотивації описані в працях Абрахама Маслоу, Девіда МакКлелланда і Фредеріка Герцберга. Більш сучасні процесуальні теорії мотивації базуються, в першу чергу, на тому, як поведуть себе люди з урахуванням їх сприйняття і пізнання. Принципи і змістовність процесуальних підходів до формування мотиваційної поведінки людини визначаються на основі теорії очікування, теорії справедливості і моделі мотивації Портера–Лоулера.

Теорії змістовної чи процесуальної мотивації вводять такі поняття як потреба і винагорода. *Потреба* – фізіологічна чи психологічна нестача чогось. Змістовні теорії мотивації класифікують загальнолюдські потреби за визначеними категоріями: первинні та вторинні. *Первинні* потреби за природою є фізіологічними і, як правило, вродженими. Прикладом може бути потреба у їжі, воді, потреба дихати, спати і сексуальні потреби. *Вторинні* потреби за природою психологічні.

Спонування – це відчуття (потреба) нестачі будь-чого, що має відповідну спрямованість, що проявляється через поведінку і концентрації на досягненні мети, що можна відобразити схематично (рис.13.1.).



Рис. 13.1. Спрощена модель мотивації поведінки через потреби

Під час аналізу проблем мотивації для спонування людей до ефективної діяльності впливає термін «винагорода». *Винагорода* – це все, що людина вважає цінним для себе. Винагорода є внутрішня і зовнішня. Внутрішня винагорода виникає від самої роботи. Зокрема, це – відчуття досягнення результату, змістовності й значущості виконуваної роботи, самоповаги, дружба і спілкування, що виникли у процесі діяльності. Способом забезпечення внутрішньої винагороди є створення відповідних умов діяльності і чітка постановка задачі.

Зовнішня винагорода – це такий тип винагороди, який надається організацією. Тобто це – заробітна плата, просування службовою драбиною, символи службового статусу й престижу (такі, як особистий кабінет, автомобіль), похвала і визнання (дошка пошани), а також додаткові виплати (преміювання за вищі результати, додаткова відпустка, службовий автомобіль, оплата певних витрат і страхування).

Для визначення пропорцій між зовнішніми і внутрішніми винагородами з метою мотивації визначаються потреби працівників, що становить основну суть змістовних теорій мотивації. За теорією Маслоу всі ці потреби прийнято представляти у вигляді ієрархічної структури (рис. 13.2.).

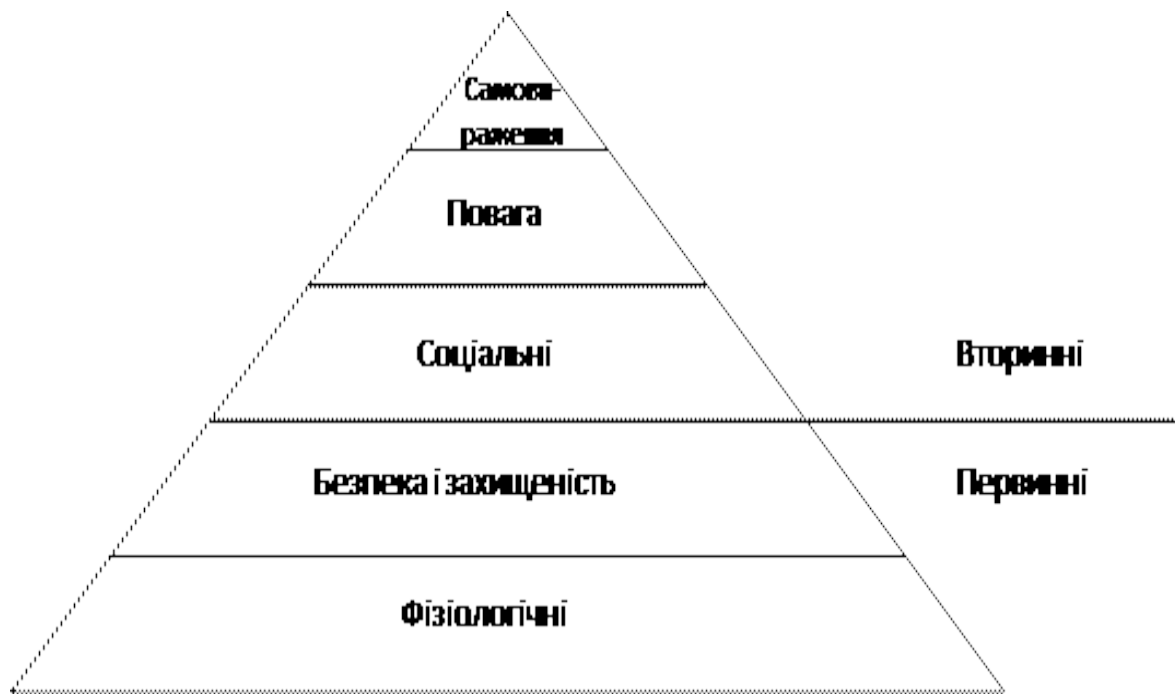


Рис.13.2. Ієрархія потреб за Маслоу

Фредерік Герцбергау другій половині 50-х років XX ст. розробив модель мотивації, засновану на потребах. Він визначив, що на задоволення діяльністю впливають дві групи факторів: «гігієнічні фактори» і «фактори мотивації» (табл. 13.2.).

Таблиця 13.2. Поділ факторів за Герцбергом

Гігієнічні фактори	Фактори мотивації
--------------------	-------------------

1. Політика фірми і адміністрації	1. Успіх
2. Умови праці	2. Просування службового.
3. Заробіток	3. Визнання і схвалення результатів роботи
4. Міжособистісні відносини з керівниками, колегами і підлеглими	4. Високий ступінь відповідальності
5. Ступінь безпосереднього контролю за роботою	5. Можливості творчого і ділового росту

МакГрегор Д. та Бевалес А. зацікавились, чи професійним менеджером народжуються, чи стають? Щоб знайти відповідь, вони визначили, як менеджери уявляють свою роль стосовно підлеглих. МакГрегор висунув дві теорії, які характеризують уявлення менеджерів про ставлення працівників до праці – теорію «Х» та теорію «Y».

Таблиця 13.3. Теорії «Х» та «Y» Д. МакГрегора

Теорія «Х»	Теорія «Y»
1. Статична стратегія управління	1. Динамічна стратегія управління
2. Подальше вдосконалення неможливе	2. Подальше вдосконалення можливе
3. Одноосібний повний контроль	3. У людини є потреба в селективній адаптації
4. Активність працівника в організації обмежена через саму природу людини	4. Активність працівника в організації обмежена здібностями менеджерів до керівництва
5. Неефективна робота організації зумовлена природою людей, якими необхідно керувати	5. Неефективна робота організації зумовлена поганим керівництвом

У 1981 році Уільям Оучі (США) висунув теорію «Z», яка є розвитком ідей МакГрегора, відомої теорії «Х» та «Y». Вивчаючи японський досвід управління, Оучі У. запропонував наступне: довгострокове наймання працівників; групове прийняття рішень; індивідуальна відповідальність; повільна оцінка кадрів та їх помірне просування службовими щаблями; неформальний контроль чіткими та формалізованими методами; неспеціалізована кар'єра; всебічне піклування про робітників.

Перераховані вище теорії відрізняються від початкових концепцій визначенням складу потреб людини, що задовольняються в процесі її трудової діяльності.

Змістовні теорії базуються на структуризації потреб людей із подальшим зв'язком їх задоволення через винагороду за досягнення цілей організації. Слід відзначити, що змістовний підхід найбільш придатний для мотивації сучасної людини в розвинутому суспільстві, оскільки дає можливість враховувати не тільки первинні, – органічні потреби людини, – але й потреби більш високого рівня. Однак, змістовні теорії мають і деякі недоліки, обумовлені складністю структуризації і розміщення в ієрархічній послідовності потреб людини, мається на увазі їх різноманітність і динамічність. Крім того, потреби різних людей суттєво відрізняються: те, що для однієї людини є цінним, для іншої, можливо, не відіграє великої ролі.

Врахування впливу багаточисленних поведінкових аспектів і параметрів оточуючого середовища на мотивацію праці знайшли відображення у так званих процесуальних теоріях мотивації. У них мотивація розглядається у іншому аспекті, зокрема, здійснюється аналіз розподілу зусиль для досягнення різноманітних цілей і вибору конкретного виду поведінки. Виділяють три основні процесуальні теорії мотивації: теорія очікувань, теорії справедливості і модель Портера–Лоулера.

Таблиця 13.4. Порівняльна характеристика змістовних теорій мотивації

Теорії мотивації		
Теорія Маслоу	Теорія МакКлелланда	Теорія Герцберга
1. Потреби поділяються на первинні й вторинні і представляють собою п'ятирівневу ієрархічну структуру, в якій вони розміщені у відповідності з пріоритетом. 2. Поведінку людини визначає сама нижча незадоволена потреба ієрархічної структури. 3. Після того, як потреба задоволена, її мотивуюча дія припиняється	1. Три потреби, що мотивують людину – це потреба у владі, в успіху та в належності (соціальна потреба). 2. Сьогодні особливо важливі потреби вищого рівня, оскільки потреби нижчих рівнів, як правило, вже задоволені	1. Потреби поділяються на гігієнічні фактори та фактори мотивації. 2. Наявність гігієнічних факторів лише не дає розвинутих невдоволеності роботою. 3. Фактори мотивації, які приблизно відповідають потребам вищих рівнів у Маслоу і МакКлелланда, активно впливають на поведінку людини. 4. Для того, щоб ефективно мотивувати підлеглих, керівник сам повинен вникнути у суть роботи

Теорія очікувань, представником якої є Віктор Врум, базується на положенні про те, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини на досягнення визначеної мети. Під час аналізу мотивації до праці теорія очікувань підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: затрати праці – результати; результати – винагорода і валентність. Основний висновок теорії справедливості для практики управління полягає в тому, що до того часу, поки люди не почнуть вважати, що вони отримують справедливу винагороду, вони будуть намагатися зменшувати інтенсивність праці.

Ще одна модель теорії мотивації – це модель Портера–Лоулера. Лайман Портер і Едвард Лоулер розробили комплексну процесуальну теорію мотивації, що включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості. Їх модель можна зобразити на рис. 13.3.

Згідно з моделлю Портера–Лоулера, досягнуті результати залежать від прикладених працівником зусиль, його здібностей і характерних особливостей, а також пізнання ним своєї ролі. Один із найбільш важливих висновків Портера і Лоулера полягає в тому, що результативна праця призводить до задоволення.

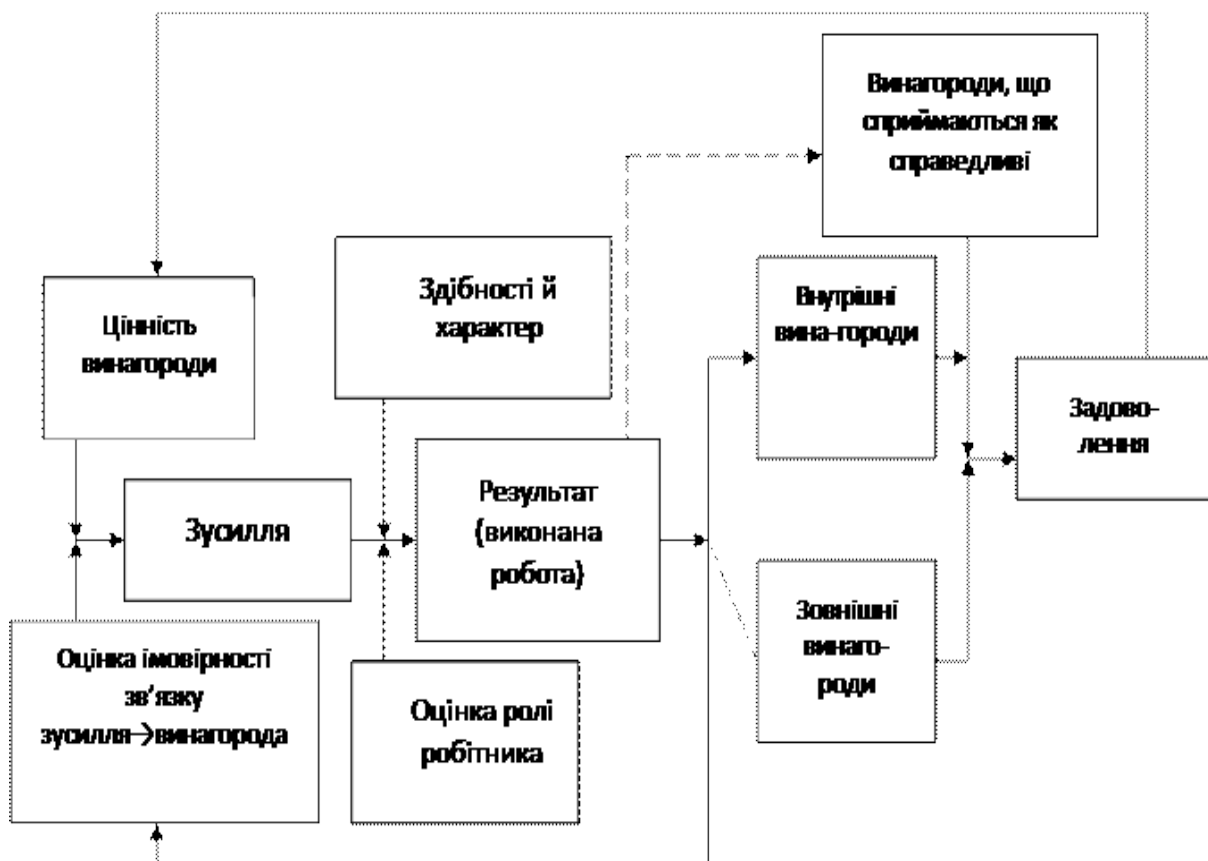


Рис. 13.3. Модель Портера-Лоулера

Розвиток ринкових відносин в Україні та економічна самостійність господарюючих суб'єктів, в тому числі малих підприємств, призвели до суттєвих змін у розумінні змісту та характеру праці на всіх рівнях, внаслідок чого постає необхідність у формуванні відповідних мотиваційних механізмів.

4. Оплата праці як форма матеріального стимулювання персоналу.

Оплата праці (заробітна плата) – винагорода, обчислена, як правило, у грошовому вираженні, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівнику за виконану ним роботу.

Заробітна плата працівника незалежно від виду підприємства визначається його особистим трудовим вкладом, залежить від кінцевих результатів роботи підприємства, регулюється податками і максимальними розмірами не обмежується.

Як соціально-економічна категорія заробітна плата служить основним засобом задоволення особистих потреб працюючих, економічним важелем, що стимулює розвиток суспільного виробництва, ріст продуктивності праці, скорочення витрат на виробництво, засобом перерозподілу кадрів по галузях народного господарства.

Основними видами заробітної плати є *номінальна і реальна заробітна плата*. Перша з них: означає суму грошей, яку отримують працівники за свою працю. Друга – засвідчує кількість товарів і послуг, які працівник може придбати за зароблену суму грошей і знаходиться в співвідношенні із номінальною.

Оплата праці складається з основної заробітної плати і додаткової оплати праці, які знаходяться, приблизно, у співвідношенні: 70% – основна заробітна плата, 30% – додаткова.

Основними функціями заробітної плати є:

- відтворювальна (заробітна плата забезпечує нормальне відтворення робочої сили відповідної кваліфікації);
- стимулююча (оплата праці спонукає працівників до ефективних дій на робочих місцях).

Державна політика оплати праці реалізується через механізм її регулювання, а саме через встановлення мінімального рівня заробітної плати, рівня оподаткування доходів працівників, міжгалузевих: співвідношень в оплаті праці, умов і розмірів оплати праці в бюджетних організаціях та інше.

Основою організації заробітної плати на підприємствах є тарифна система, яка містить такі елементи:тарифну сітку;тарифні ставки;тарифно-кваліфікаційні довідники;схеми посадових окладів (рис. 13.4).

Тарифна сітка є сукупністю кваліфікаційних розрядів і відповідних їм тарифних коефіцієнтів.Розмір тарифної ставки першого розряду визначається на рівні встановленого державою мінімального розміру заробітної плати, нижче якого не може проводитись оплата за фактично виконану працівником норму праці.

Тарифно-кваліфікаційні довідники містять систему цензів, яким повинні відповідати робітники певної професії і кваліфікації.

Система посадових окладів передбачає віднесення працівників до певної групи оплати праці на підставі відповідних характеристик.

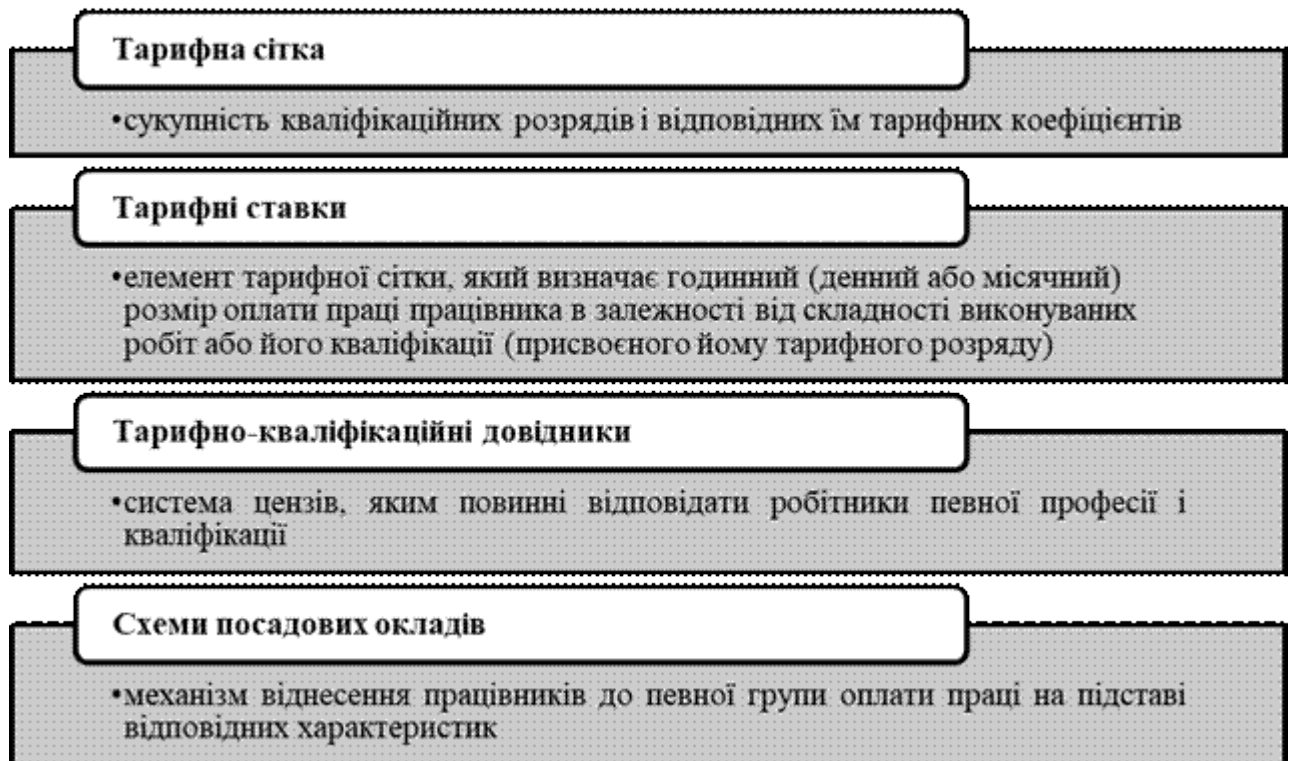


Рис. 13.4. Структура тарифної системи

Підприємства самостійно встановлюють форми, системи і розміри оплати праці, а державні тарифні ставки можуть служити орієнтиром у процесі організації оплати праці.На підприємствах найчастіше використовують дві форми оплати праці: погодинну і відрядну.

Погодинна форма передбачає оплату праці в залежності від відпрацьованого часу і рівня кваліфікації. Ця форма має такі системи: пряма

погодинна; погодинно-преміальна; система посадових окладів, яка є різновидом погодинно-преміальної системи. За цією системою оплачуються працівники, робота яких має стабільний характер.

Відрядна форма передбачає залежність суми заробітку від кількості виготовлених виробів або обсягу виконаних робіт за певний проміжок часу. Вона має наступні системи: пряма відрядна; відрядно-преміальна; відрядно-прогресивна; непряма відрядна (використовується під час оплати праці допоміжних робітників і підсобників); колективна система оплати праці(бригадна); акордна система. Передбачає встановлення розцінки не за одиницю виконаної роботи, а відразу на весь обсяг робіт із встановленням строку його виконання.

Контрактна система оплати праці ґрунтується на заключенні договору між роботодавцем і виконавцем, у якому обумовлено режим та умови праці, права і обов'язки сторін, рівень оплати праці та інше. Договір може оплачувати час знаходження виконавця на підприємстві, фірмі (погодинна оплата праці) або конкретне виконане завдання (відрядна оплата).

Система участі у прибутках передбачає розподіл певної частини прибутку підприємства між його працівниками. Такий розподіл може проводитись у формі грошових виплат або розповсюдження акцій між працівниками підприємства. Запровадження такої системи викликане тим, що існуючі системи оплати праці не викликають у працівників реальної зацікавленості у значних загальних результатах роботи підприємства. А справедливий і зрозумілий для всіх розподіл частини прибутку між власником підприємства, адміністрацією, спеціалістами і робітниками створює умови для хорошого психологічного клімату в колективі і процвітання підприємства.

Загальний фонд оплати праці підприємства складається із фондів тарифної заробітної плати погодинників і відрядників і цілого ряду доплат, тому планування фонду оплати праці починають із розрахунку саме фондів тарифної оплати праці.

Просумувавши фонди тарифної заробітної плати погодинників і відрядників і доплати по преміальних системах, одержують фонд основної заробітної плати. Додавши до цього фонду інші види доплат, одержують годинний, денний, місячний і річний фонди оплати праці.

Для розв'язку запропонованих задач у навчальному процесі можна використовувати тарифну сітку, що містить умовні цифри.

Таблиця 13.5. Тарифна сітка (для використання в навчальному процесі)

Умови праці	Форма оплати праці	Годинні тарифні ставки по розрядах, грн.					
		I р	II р	III р	IV р	V р	VI р
Тарифний коефіцієнт		1,0	1,09	1,2	1,33	1,5	1,72
Нормальні	Погодинна	1,0	1,09	1,2	1,33	1,50	1,72
	Відрядники	1,20	1,31	1,44	1,60	1,80	2,06
Важкі та шкідливі	Погодинна	1,25	1,36	1,50	1,66	1,88	2,15
	Відрядники	1,40	1,53	1,68	1,86	2,10	2,41
Особливо важкі та особливо шкідливі	Погодинна	1,50	1,64	1,80	1,99	2,25	2,58
	Відрядники	1,80	1,96	2,16	2,39	2,70	3,10

На сучасному етапі у розвинутих країнах застосовуються різноманітні системи оплати, які використовують і на вітчизняних прогресивних підприємствах. Серед них виділяють наступні:

1. Система контролю денного виробітку. У її рамках годинна тарифна ставка переглядається один раз на квартал або раз у півроку, підвищуючи чи знижуючи її, залежно від виконання норм, рівня використання робочого часу, дотримання трудової дисципліни, сумісництва. Кожен із цих факторів оцінюється окремо, а потім інтегрується в загальну оцінку, яка впливає на тарифну ставку.

2. Система оплати з урахуванням підвищення кваліфікації. Основу її складає кількість набраних умовних «одиниць кваліфікації», яких може бути до 90. За освоєння нової спеціальності працівник одержує надбавки.

3. Набуває поширення система заробітної плати за знання. Основним принципом є винагорода за оволодіння додатковими знаннями та вміннями, а не вклад у досягнення цілей організації.

З розширенням бізнесу, зростанням чисельності персоналу, відкриттям філій в інших регіонах підприємства стають менш керованими. Щоб підтримувати конкурентоспроможність у таких умовах необхідно продумати таку систему компенсацій, яка б дозволила мотивувати робітників підприємства на досягнення найкращих результатів. Однією з таких систем є система грейдування – це одна з найсучасніших систем оплати праці. Вона якнайкраще структурує розміри винагород працівників, обґрунтовує справедливність виплат та дає можливість планувати кар’єрний ріст.

Грейдинг (система грейдів) – це система проведення оцінки та ранжування посад, у результаті чого посади розподіляють за групами, або за грейдами, у відповідності до їх цінності для підприємств із метою створення найефективнішої системи мотивування персоналу. Уперше система грейдів виникла в 1950 році у США. Її замовниками були державні структури, які хотіли зрозуміти, скільки необхідно сплачувати чиновникам одного професійного рівня, які виконують різну за складністю та обсягом роботу. Результатом стала розробка універсальної системи, яка враховувала компенсаційні фактори, такі як відповідальність, досвід, результативність праці, знання та навички, від яких залежав матеріальний розмір компенсації для певної посади. Для українських роботодавців грейдова система праці стає все важливішою, адже в умовах постійно зростаючої конкуренції керівники підприємств стають усе краще розуміють важливість мотивації (матеріальної та нематеріальної) свого основного ресурсу – персоналу та приділяють цьому питанню більше уваги.

Для керівників і спеціалістів існує *система оплати за компетенцію*, які можна згрупувати наступним чином (рис. 13.5):

Система оцінки та компетенцію	1. Система оплати праці з врахуванням заслуг.
	2. Система Хетсі.
	3. Система Бедо.
	4. Система Роурена.
	5. Система Варта із вібруючим розподілом.
	6. Система Сквиллона.
	7. Система Тейлора з диференційованою відрядною ставкою.
	8. Система Мерика.
	9. Система Ганта
	10. Емпіричні системи зарплати (Емерсона, Бігелоу, Кнаппеля та ін.)
	11. Система Раккера
	12. Система «Умпротейр»

Рис. 13.5. Різновиди систем оплати за компетенцію

1. Система оплати праці з врахуванням заслуг. Оплата залежить не тільки від кількості та якості праці, але й від професійних і особистих якостей працівника.

2. Система Хелсі. Заробіток складається із двох частин: першу визначає фіксована погодинна ставка і фактично визначений час, другу – відрядний підробіток або премія за те, що фактичні затрати праці були менші за нормативні, її величина визначається тарифною ставкою, з економічним часом і є коефіцієнтом, який визначає, яка частка зекономленого часу оплачується (від 0,3 до 0,7). Внаслідок знижуються витрати на робочу силу.

3. Система Бедо. Кожна робоча хвилина називається «точкою». Працівник, крім основної заробітної плати, одержує винагороду, яка визначається як добуток 0,75 кількості точок, виконаних працівником за годину, на 1/60 погодинної ставки.

4. Система Роурена. На виконання роботи встановлюється певна норма часу і гарантується погодинна ставка, якщо працівник не виконує норми. Винагорода складає частку погодинної ставки, рівну частці часу, яку й було зекономлено. Її розмір залежить від приросту продуктивності праці, який визначається як різниця між фактичним і нормативним часом відповідно зіставленим із нормативом. Таким чином, це погодинна оплата за фактично відпрацьований час плюс процент від цієї оплати.

5. Система Варта із вібруючим розподілом. Вона не гарантує збереження тарифної ставки під час перевиконання норми. Величина заробітної плати визначається шляхом множення тарифної ставки на квадратний корінь із добутку нормативного і фактичного часу.

6. Система Сканлона. Основним показником преміювання є зниження зарплатомісткості продукції за рахунок економії заробітної плати порівняно з нормативною величиною. Якщо витрати на заробітну плату були нижче нормативної величини, то формується преміальний фонд у розмірі 75% економії, з яких 20% спрямовуються в розмірі виплат у скрутні часи. Якщо таких не буває, то резерв розподіляється в кінці року. Розподіл преміального фонду здійснюється пропорційно партисипативній заробітній платі (включаючи оплату працівників, які знаходяться на випробуванні, виплати за відпустки, святкові дні, відсутність на роботі за особистими мотивами). Середній процент вираховується як відношення суми преміального фонду партисипативної зарплати.

7. Система Тейлора з диференційованою відрядною ставкою. У разі невиконання норм ставка складає 0,8; у разі виконання та перевиконання – 1,1 – 1,3.

8. Система Мери́ка. Під час виконання завдань до 60% працівнику загрожує звільнення; під час виконання завдання на 61 – 83% працівник одержує ставку; 81-100% – 1,1 ставки, більше 100% – 1,2 ставки.

9. Система Ганта передбачає комбінування змінної і відрядної оплати, які застосовуються залежно від досягнутого рівня продуктивності праці. Під час виконання завдань менше 100% застосовується погодинна оплата за низькими ставками; при перевиконанні – відрядна оплата за підвищеною оцінкою.

10. Емпіричні системи заробітної плати (Емерсона, Бігелоу, Кнаппеля та ін.) відрізняються коефіцієнтами корегування ставки під час підвищення рівня виконання норм. за зміни виконання від 67–75% до 100% оплата здійснюється за підвищеними до 20–25% тарифними ставками, коефіцієнти визначаються емпірично, але, як правило, за кожен відсоток росту ефективність підвищується на 1–1,25%.

11. Система Раккера передбачає виплату колективних премій за зниження частки витрат на оплату праці в структурі додаткової вартості, яка розраховується як середня величина за останні 3–7 років.

12. Система «Умпротейр» передбачає виплату премій за зниження трудомісткості. Нормативна трудомісткість визначається для кожного виду продукції, одночасно встановлюється базовий рівень продуктивності праці, під час перевищення якого норми переглядаються.

Досвід вітчизняної економіки однозначно свідчить про необхідність розробки мотиваційних механізмів, враховуючи особистісні характеристики людини та реальну ситуацію в державі. Тільки на такій основі можна сформувати мотиваційні механізми, спрямовані на зацікавленість працівників у досягненні високих результатів виробництва, забезпеченні успіху підприємства, на якому вони працюють.

5. Сучасні мотиваційні механізми заохочення персоналу до ефективної праці. Під впливом сучасних теорій мотивації в провідних фірмах нині склалася нова філософія управління персоналом. У ній знайшли відображення як традиційні, так і (особливо) нетрадиційні підходи впливу на поведінку людей, їх інтереси.

В основі управлінської революції, яка відбулася на Заході в 70-80 рр. XX ст., лежать нетрадиційні підходи щодо посилення мотивації трудової діяльності.

Взявши на озброєння змістовні і процесуальні теорії мотивації, які доповнюють одна одну, та на основі моніторингу динаміки потреб, інтересів трудових прагнень, мотиваційного потенціалу працівників, провідні фірми розробляють і використовують цілу систему форм і методів активізації трудової поведінки. Серед них можна назвати: програми залучення працівників до управління виробництвом; програми розвитку трудового потенціалу робочої сили; нетрадиційні форми організації робочого часу; програми реконструювання самого процесу праці; різноманітні методи матеріального стимулювання.

Використання теорій мотивації на провідних фірмах розвинутих країн детально висвітлені у літературі.

У сучасній практиці розвиток систем мотивації ефективної діяльності персоналу підприємства призводить до підвищення продуктивності в не меншому ступені, ніж технічне переозброєння. Існує ряд прикладів, де ефективна діяльність підприємства досягалася не за рахунок передової техніки і технологій, а на основі дієвої мотиваційної системи персоналу підприємства.

Отже, більшість працедавців розуміє важливість і зростаючу значущість мотиваційної функції, відсутність чи недосконалість якої не дає можливість повністю реалізувати свій потенціал розвитку, як в тактичному, так і стратегічному аспектах.

Досвід власної економіки однозначно свідчить про необхідність розробки мотиваційних механізмів, враховуючи особистісні характеристики людини, що забезпечить ефективну діяльність своєї організації. Мотиваційні механізми при цьому повинні бути спрямовані на узгодження інтересів роботодавців і найманих працівників, керівників та їх підлеглих, а також врахування групових інтересів різних виробничих підрозділів. Отже, формування дієвої системи мотивації вимагає в основу розробки мотиваційних механізмів персоналу покласти особистісний підхід, формування мотивацій у якому передбачають вивчення потреб людини. Схематична модель такого механізму показана на рис. 13.6:

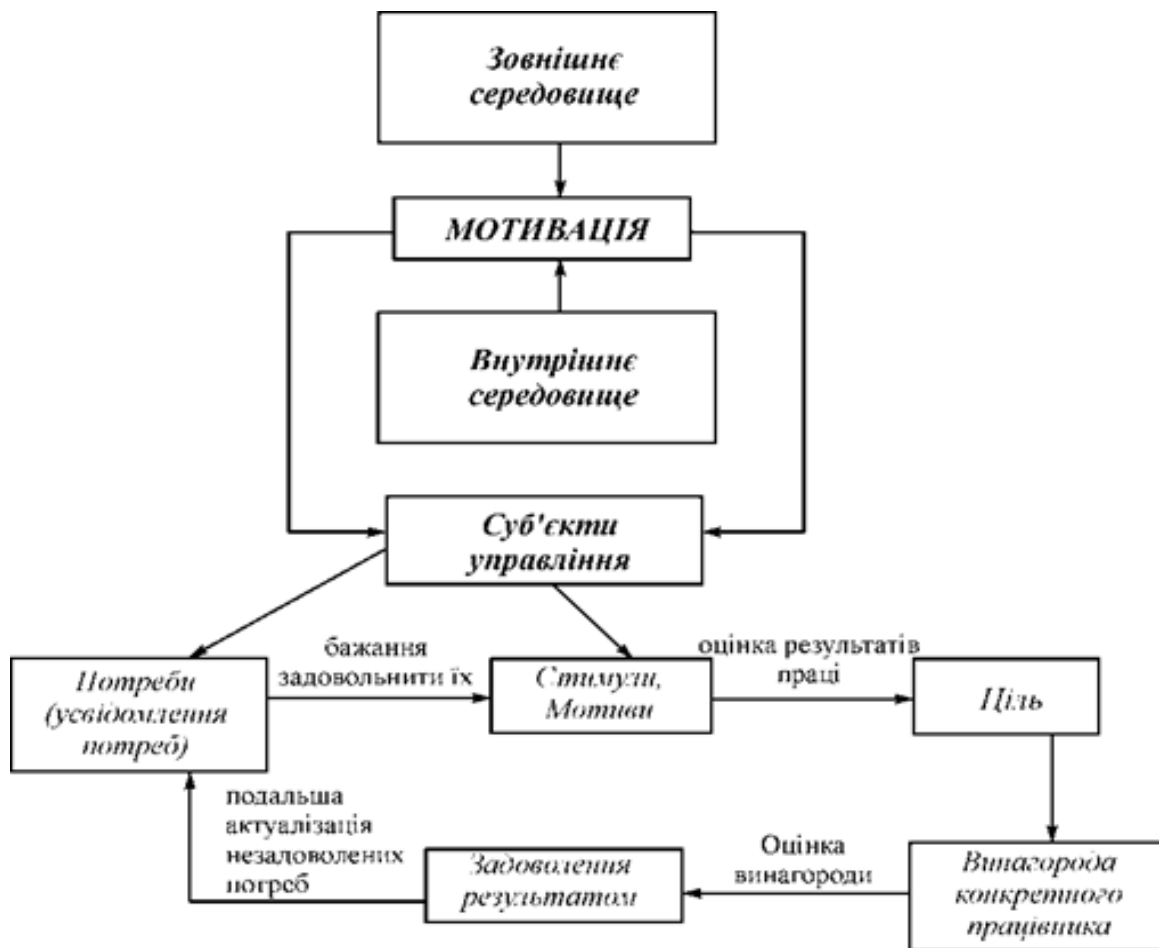


Рис. 13.6. Модель механізму мотивації до праці

Методологічний підхід до побудови мотиваційних механізмів передбачає необхідність чіткого визначення мети, зіставлення витрат із результатами праці і встановлення винагороди відповідно до затрачених зусиль.

У побудові сучасної ефективної системи мотивацій виділяється три зацікавлених групи: держава, працедавець, найманий працівник. Кожному із цих учасників належить своя роль у виробничому процесі, і кожний має свою мету, над досягненням якої і працює (рис. 13.7).

Необхідно розробляти мотиваційні механізми для працедавців, найманих працівників та конкретних груп працівників окремо, виходячи, знову таки із особистісного підходу. Дана схема передбачає розгляд держави як інституціональної структури, що виступає суб'єктом зовнішнього середовища для підприємства і формує економічну політику країни, юридичну основу функціонування різних суб'єктів господарювання і суспільства в цілому.

До зовнішніх умов, що можуть сприяти розвитку підприємства, належать: адміністративно-юридична система, що регламентує її діяльність та забезпечує

розвиток;ринки збуту; ринок ресурсів;конкурентне середовище;державна підтримка;соціально-етичні;екологічна ситуація.

Зовнішня ситуація повинна бути стабільною протягом тривалого часу або забезпечувати прогнозованість можливих змін зовнішнього середовища. Держава зацікавлена у розвитку економіки, збільшенні національного багатства і стимулює: успішні підприємства; роботодавців, які зацікавлені у отриманні максимального прибутку та збільшенні національного багатства; найманих працівників, які працюють із найповнішою віддачею, їх метою є отримання максимальної винагороди за затрачені зусилля та ефективну працю для задоволення власних потреб.

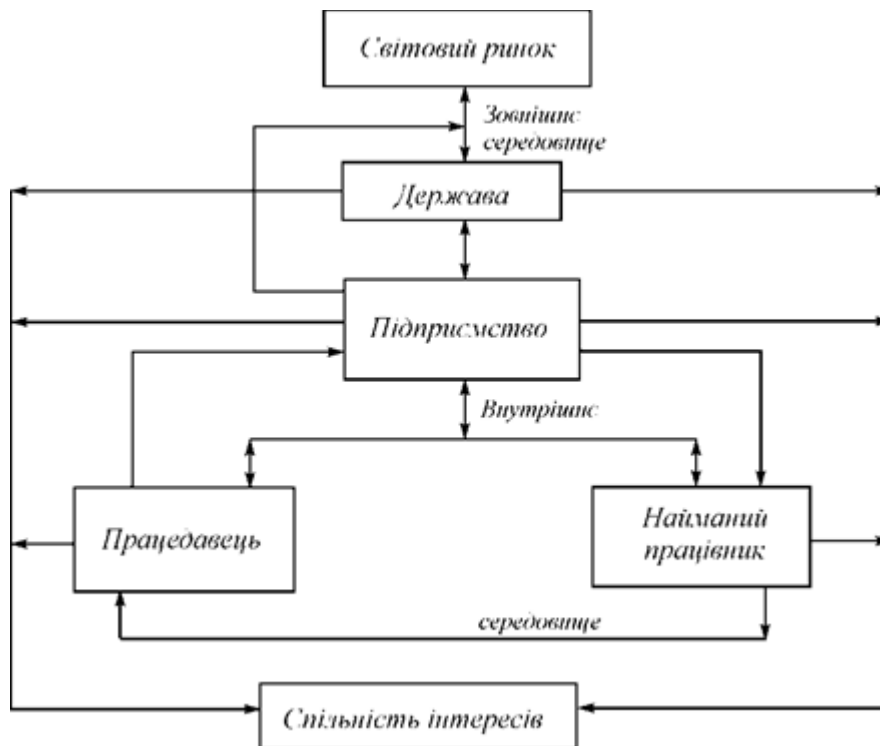


Рис. 13.7. Схема побудови сучасної ефективної системи мотивацій на підприємстві

Працедавець, використовуючи державні важелі, додає свої інтереси і формує мотиваційні механізми, стимулюючи найманих працівників у досягненні кращих результатів. Йому необхідно розробити власну стратегію, яка буде користуватися максимальною підтримкою з боку держави. Державі потрібно:

- щоб підприємство дотримувалось вимог податкової політики;
- обраний вид діяльності відповідав територіальному розміщенню та потребам;
- відповідав еколого-економічним вимогам;
- допустимий рівень конкурентного середовища.

Формування і розвиток ефективної мотиваційної системи на підприємстві дозволить у значній мірі понизити рівень конфліктності в колективі, гармонізувати відносини в системах «працівник – роботодавець» і «працівник – працівник», реально підвищити рівень самоорганізації і самоврядування, а отже, продуктивність і якість праці. Реалізувати вказані цілі можна шляхом формування і поступального вдосконалення системи мотивації діяльності персоналу підприємства, орієнтованої на забезпечення високої якості життя людей [40].

6 Методи оцінки результативності від впровадження мотиваційних механізмів. Проведені теоретичні та емпіричні дослідження стосовно мотиваційних механізмів, що застосовуються на сучасному етапі [25-28], дають можливість зробити певні теоретичні узагальнення та сформулювати наступні підходи до оцінки ефективності мотиваційних механізмів:

- Мотиваційний механізм вважається ефективним під час досягнення стратегічних цілей підприємства, зокрема, досягнення ним максимального результату. Прибуток як результат діяльності не можливий без високої продуктивності праці, тобто, ефективного використання праці на всіх рівнях.

- Ефективність необхідно визначати від реалізації кожного мотиваційного механізму, який розробляється для групи працівників, окремих особистостей, або підприємства як структурної одиниці. Механізм мотивації повинен бути спрямований на задоволення потреб підприємства і власних потреб працівника та їх спільного прояву. Для підприємства це є отримання очікуваних результатів праці та досягнення цілей організації. Для працівників прояв мотиваційних механізмів повинен реалізовуватися у формуванні системи справедливої винагороди за результати праці.

- Оцінка ефективності мотиваційних механізмів може сформуватись на основі прояву різних факторів та їх сукупності

- Ефективність мотиваційних механізмів керівників підприємства виявляється в управлінні та координації роботи найманих працівників. Їх основна мета полягає в організації таких умов, за яких персонал працював би з найповнішою віддачею, досягав високої продуктивності праці та щоб їх підприємство працювало якомога ефективніше. Їх дії базуються на знаннях, навичках, вмінні, інтуїції та спрямуванні на досягнення максимального результату діяльності виробничого процесу. Таким чином, дія мотиваційних механізмів стосовно керівників повинна оцінюватися сукупністю показників, які характеризують підвищення кваліфікації та продуктивності праці, соціальну адаптацію в колективі, а також підвищення результатів господарювання. При

оцінці ефективності мотиваційних механізмів стосовно керівників доцільно виділяти показники, які характеризують індивідуальні результати праці (вміння організовувати роботу, сприятливий клімат у колективі тощо) і результати роботи підприємства в цілому.

Оцінювати ефективність реалізації мотиваційних механізмів можна наступними методами:

1) на базі методів зіставлення з відповідними показниками діяльності підприємства або окремого працівника до і після застосування нових мотиваційних механізмів;

2) порівняння діяльності конкретного підприємства з результатами аналогічних показників підприємств, де не використовуються мотиваційні механізми;

3) методів зіставлення із запланованими та науково обґрунтованими прогнозними показниками діяльності, які враховують вплив мотиваційних механізмів на підвищення ефективності виробництва і реального стану.

Методи розрахунку перелічених вище показників є відомі і досить широко висвітлені у спеціальній літературі, зокрема [23-29]. Умови використання зазначених показників для оцінки дієвості реалізованих мотиваційних механізмів і визначення їх впливу на результати господарювання обґрунтовані у табл. 6.

Таблиця 13.6. Розрахункові показники для оцінки ефективності від реалізації мотиваційних механізмів

Показники ефективності господарювання від використання мотиваційних механізмів	Розрахункові формули	Умовні позначення	Умови використання
1	2	3	4
Ефективність виробництва (E_v)	$E_v = P/Z$	P – результат, Z – затрати	Використовується як якісна категорія, яка пов'язана з інтенсивністю розвитку підприємства, його результативністю, інтенсивністю функціонування, ступенем досягнення цілей, рівнем організованості
Рентабельність виробництва (P_v)	$P_v = \Pi/Q_p$	Π – прибуток, Q_p – кількість використаних ресурсів	Кількісний показник, який відображає, скільки отримує підприємство прибутку з кожної гривні, затраченої на виробництво і реалізацію продукції, характеризує ефективність діяльності
Оцінка праці	$O_{np} = P_i \times P_c$	P_i – результат	Відображає поєднання зовнішніх і

людини ($O_{\text{пр}}$)		індивідуальної праці людини; P_c – результат сукупної праці усіх працівників (результат діяльності МП)	внутрішніх чинників впливу на поведінку людини і діяльність підприємства. Показники визначаються на основі спостережень та базуються на корисності витрат робочого часу. Загальна оцінка праці збільшується за рахунок інтенсивності праці. Критерієм є прибуток, вироблений конкретною людиною або групою людей. Дає можливість встановлювати справедливую винагороду за працю
Індивідуальна праця людини (P_i)	$P_i = I_{\text{кїл}} \cdot I_{\text{як}}$	$I_{\text{кїл}}, I_{\text{як}}$ – індекси відповідно до кількості і якості індивідуальної праці	Індекси визначаються через кваліметричні модулі корисності праці, які обґрунтовані в науковій літературі й апробовані на практиці. За відсутності втрат робочого часу індивідуальна праця людини буде корисною та результативною для підприємства
Сукупна праця (P_c)	$P_c = I_{\text{ке}} = P_{\text{фак}} / P_{\text{пл}}$	$I_{\text{ке}}$ – індекс корисного ефекту трудової діяльності; $P_{\text{фак}}, P_{\text{пл}}$ – прибуток відповідно фактичний і плановий	Визначають результат діяльності (замість прибутку можуть бути використані: економія матеріалів, зростання продуктивності праці, виражені в економії живої праці в колективі, на підприємстві тощо). З урахуванням $I_{\text{ке}}$ коригується розмір доплат, премій, який визначається співвідношенням добутку преміального фонду і оцінки праці ($O_{\text{пр}}$) та кількості оцінок праці персоналу в кожній групі працівників окремо (підприємці-власники, керівники, наймані працівники)
Ризикованість ($P_{3\text{п}}$)	$P_{3\text{п}} = K_{\text{в}} / K_{\text{п}}$	$K_{\text{в}}$ – кількість виготовленої продукції, $K_{\text{п}}$ – кількість потрібної продукції на ринку	Дозволяє уникнути банкрутства або зменшити його ймовірність, забезпечує стабільність виробництва. Якщо в результаті аналізу виявлено, що продукція втрачає свою цінність, то є можливість пошуку нових ідей, їх розробки, випробування, просування на споживчий ринок. Може характеризувати схильність до підприємництва
Конкурентоздатність ($K_{3\text{п}}$)	$K_{3\text{п}} = X / V_{\text{п}}$	X – характеристика продукції чи послуг,	Показує ефективність ринкової стійкості підприємства. Піддається порівняльній оцінці. Чинить опосередкований вплив на

		$V_{\text{п}}$ – вагомість на ринку	ефективність
Продуктивність праці (Пр.пр.)	$\text{Пр.пр.} = O/N$	O – обсяг продукції; N – чисельність працюючих	Узагальнюючий показник ефективності використання персоналу. Характеризує співвідношення результатів та витрат праці
Плинність кадрів (P_k)	$P_k = Q_v/Q$	Q_v – кількість вивільнених працівників; Q – загальна кількість працівників	Показник, який відображає задоволеність працівників роботою, умовами праці, винагородою, соціальними пільгами тощо. Чинить вплив на результати діяльності, тобто на ефективність
Загальні затрати (З)	$Z = Z_{\text{обф}} + Z_{\text{оф}} + Z_{\text{тр.р}} + Z_m$	$Z_{\text{обф}}$, $Z_{\text{оф}}$, $Z_{\text{тр.р}}$ – затрати на відтворення оборотних, основних фондів і трудових ресурсів; Z_m – затрати на маркетинг	Використовується для визначення результативної характеристики показника прибутку. Загальні затрати обумовлюють отримання прибутку і можуть бути використані для оцінки ефективності роботи підприємства. Включають у себе результати діяльності працівника

Оцінку ефективності від реалізації мотиваційних механізмів за запропонованими вище показниками слід здійснювати, дотримуючись наступних положень:

- ❖ Визначити базові позиції, які прийняти за основу оцінки під час використання порівняльних методик.
- ❖ Система оцінювальних показників повинна відповідати вимогам зіставлення результатів оцінки за визначеними критеріями.
- ❖ Оцінку ефективності доцільно здійснювати для кожного мотиваційного механізму, виділяючи його особливості, форми впливу на результати господарювання.
- ❖ За кожним оцінюваним варіантом необхідно визначати витрати, пов'язані з розробкою та реалізацією мотиваційних механізмів. До складу таких витрат можуть входити: витрати на підвищення винагороди працівникам, витрати, пов'язані з покращенням умов праці, включаючи розширення соціальних послуг працівникам у сфері відпочинку, охорони здоров'я, страхування тощо.
- ❖ Ефект від впровадження мотиваційних механізмів може бути розрахованим як сума приросту прибутку по кожному з них. Залежно від цілеспрямованості мотиваційних механізмів оцінка їх ефективності може здійснюватися за окремими показниками, які слід прийняти за критерії оцінки.

Наприклад, якщо мотиваційний механізм спрямовано на підвищення продуктивності праці, оцінка його ефективності повинна здійснюватися за цим показником на основі зіставлення продуктивності праці за базовий і досліджуваний період. При цьому слід враховувати витрати, які мали місце на підприємстві на етапі розробки і впровадження механізмів.

❖ Доцільність розробки і впровадження мотиваційних механізмів слід оцінювати на основі співвідношення фактичних і очікуваних результатів господарювання і величини витрат виробництва до і після їх використання.

Отже, ефективність діяльності будь-якого підприємства залежить від належним чином підбраного обсягу роботи працівникам та від системи управління всім виробничим процесом. Для досягнення успішної діяльності необхідно не тільки розробити систему мотивації, впровадити її, а також оцінити результати діяльності підприємства від застосування конкретних мотиваційних механізмів. Виходячи із цього, є можливість на кожному етапі проводити моніторинг, виявляти і негативні моменти впливу на ефективність господарювання та своєчасно реагувати на них.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Як сучасні теорії мотивації пояснюють вплив нематеріальних стимулів на продуктивність працівників?
2. У чому полягає різниця між зовнішньою та внутрішньою мотивацією в контексті управління персоналом?
3. Які методи стимулювання можуть бути ефективними у кризових економічних умовах?
4. Як зміни в організаційній культурі впливають на рівень мотивації співробітників?
5. Чому класичні матеріальні стимули іноді втрачають свою ефективність у сучасних організаціях?
6. Як цифрові технології впливають на систему стимулювання працівників у корпораціях?
7. Які основні відмінності між європейськими та американськими підходами до мотивації працівників?
8. Як концепція справедливості впливає на ефективність мотиваційної системи в організації?
9. У чому полягає роль керівника в побудові ефективної мотиваційної стратегії компанії?

10. Як психологічні особливості особистості впливають на сприйняття мотиваційних стимулів?

11. Чи може корпоративна соціальна відповідальність бути дієвим стимулом для підвищення продуктивності праці?

12. Які підходи до немонетарного стимулювання є найбільш ефективними в умовах віддаленої роботи?

13. Як змінюється мотивація співробітників у різні етапи їхньої кар'єри?

14. Які можливі негативні наслідки неправильної мотиваційної політики в організації?

15. Як методи поведінкової економіки можуть покращити систему стимулювання працівників?